



Analisis Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z (Gen Z) Di Rumah Sakit Umum Aulia Berdasarkan Key Performance Indicator (KPI) Tahun 2023–2024

Alfira Pangestika^{1*}, Tri Budi Wahyuni Rahardjo², Haidar Istiqlal³, Bahtiar Fanani⁴

¹Master Student, Department Master of Hospital Administration Program Postgraduate Faculty, Respati Indonesia University, Jakarta

^{2,3}Lecturer, Department Master of Hospital Administration Program Postgraduate Faculty, Respati Indonesia University, Jakarta

⁴Board of Director, Aulia General Hospital, Jakarta

Email: *alfira.work@gmail.com

Abstract

Introduction: Leadership styles appropriate for Generation Z employees require distinct approaches compared to those used with previous generations. As individuals who actively drive organizational and corporate development, Gen-Z employees currently within their most productive age range necessitate adaptive and effective leadership strategies.

Objectives: This study aims to analyze the influence of effective leadership styles on the performance of Gen -Z employees at RSU Aulia, measured through the Key Performance Index (KPI) for the years 2023 –2024.

Method: A quantitative method with an associative approach was employed, using a cross-sectional design. A total of 150 Gen-Z employees (born between 1995 and 2010) participated in the study by completing a structured questionnaire.

Result: The findings indicate that transformational and situational leadership styles yield the most positive impact on the KPI performance of Gen-Z employees. Conversely, autocratic and participative leadership styles were found to be relatively less effective within this demographic. Hypothesis testing revealed that the calculated F-value (2.683) exceeded the F-table value (0.874), indicating a statistically significant influence of leadership style (Variable X) on employee performance. The coefficient of determination (R^2) was 0.085, suggesting that leadership styles accounted for 8.5% of the variance in employee performance, with the remaining 91.5% influenced by other factors.

Conclusion: The study concludes that transformational and situational leadership styles should be prioritized by RSU Aulia's management to enhance Gen-Z employee performance. Furthermore, integrating coaching leadership approaches is recommended to support the fast-paced responsiveness and adaptability characteristic of Gen-Z employees.

Keyword: Autocratic, Coaching, Employee Performance, Gen-Z, Key Performance Index, Leadership Style, Participative, Situational, Transformational

Editor: YY

Hak Cipta:

©2021 Artikel ini memiliki akses terbuka dan dapat didistribusikan berdasarkan ketentuan Lisensi Atribusi Creative Commons, yang memungkinkan penggunaan, distribusi, dan reproduksi yang tidak dibatasi dalam media apa pun, asalkan nama penulis dan sumber asli disertakan. Karya ini diliensensikan di bawah **Lisensi Creative Commons Attribution Share Alike 4.0 Internasional**.



Pendahuluan

Pada era yang berkembang dengan sangat cepat saat ini, setiap individu dituntut untuk terus beradaptasi dengan perubahan yang dinamis. Periode ini ditandai dengan kecepatan yang belum pernah terjadi sebelumnya dalam peredaran informasi dan berita melalui berbagai platform. Informasi tidak lagi terbatas pada media tradisional, melainkan kini tersebar secara instan melalui format digital seperti video, gambar, dan teks tertulis. Pola pengasuhan yang diterapkan oleh orang tua masa kini terhadap Generasi Z (Gen Z) sangat berbeda dibandingkan dengan pola pengasuhan yang mereka alami ketika masih anak-anak. Seiring dengan pesatnya arus informasi, orang tua saat ini dapat dengan mudah mengakses berbagai sumber terkait pola asuh serta saling bertukar gagasan dengan sesama orang tua melalui media sosial, sehingga membentuk pendekatan pengasuhan yang lebih modern dalam membesarkan Gen Z.

Berbagai penelitian empiris telah menunjukkan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan Generasi Z. Penelitian oleh (Gabriel et al., 2022) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterlibatan dan kinerja kerja Gen Z melalui peningkatan motivasi dan rasa memiliki terhadap organisasi. Sementara itu, (Wang et al., 2024) melaporkan bahwa gaya kepemimpinan yang kurang fleksibel dan bersifat otoriter cenderung menurunkan kepuasan kerja serta kinerja karyawan Generasi Z. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan pada sektor non-kesehatan, sehingga diperlukan kajian lebih lanjut untuk memahami relevansi temuan tersebut dalam konteks rumah sakit.

Perubahan demografis tenaga kerja menunjukkan meningkatnya dominasi Generasi Z (Gen Z) dalam berbagai organisasi, termasuk rumah sakit. Generasi ini memiliki karakteristik adaptif terhadap teknologi, mengutamakan makna kerja, serta mengharapkan komunikasi yang terbuka dan kepemimpinan yang supportif (Seemiller & Grace, 2016; Schroth, 2019). Perbedaan karakteristik tersebut menuntut organisasi untuk menyesuaikan pendekatan kepemimpinan agar kinerja karyawan tetap optimal. Kepemimpinan merupakan faktor kunci yang memengaruhi kinerja karyawan karena berperan dalam mengarahkan perilaku, membangun motivasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. (Yukl, 2013) menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kesesuaian gaya kepemimpinan dengan karakteristik bawahan. Pada konteks Generasi Z, gaya kepemimpinan transformasional dan coaching dinilai lebih relevan karena mampu meningkatkan keterlibatan kerja dan pengembangan individu (Gabriel et al., 2022; Wang et al., 2024).

Dalam lingkungan rumah sakit, kinerja karyawan memiliki implikasi langsung terhadap mutu pelayanan dan keselamatan pasien. Oleh karena itu, pengukuran kinerja perlu dilakukan secara objektif dan terstandar. Key Performance Indicator (KPI) merupakan salah satu alat ukur kinerja yang banyak digunakan karena mampu menggambarkan capaian kerja secara kuantitatif dan terukur (Adhelita, 2024). Namun, penelitian yang mengaitkan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan Generasi Z berbasis KPI di sektor rumah sakit masih relatif terbatas. Berdasarkan uraian tersebut, terdapat kebutuhan untuk mengkaji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di rumah sakit. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di Rumah Sakit Umum Aulia berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI) tahun 2023–2024. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar pengambilan keputusan manajerial dalam menentukan strategi kepemimpinan yang efektif dan sesuai dengan karakteristik Generasi Z.

Metode

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Metode ini dinilai tepat karena memungkinkan pengukuran serta analisis numerik secara objektif terhadap hubungan antarvariabel. Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan berperan sebagai variabel independen, sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan Generasi Z (Gen Z) di Rumah Sakit Umum Aulia yang tercermin melalui *Key Performance Index* (KPI) pada periode 2023–2024. Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional*, yaitu dilakukan pada satu titik waktu tertentu, dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diberikan kepada karyawan Gen Z di Rumah Sakit Umum Aulia. Tujuan utama dari desain ini adalah untuk menguji hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Penelitian dilaksanakan pada bulan Juni hingga Juli 2025 di Rumah Sakit Umum Aulia. Populasi penelitian terdiri atas seluruh karyawan Rumah Sakit Umum Aulia yang termasuk dalam kategori Gen Z, yaitu individu yang lahir antara tahun 1995 hingga 2010. Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin. Dari total 231 karyawan Gen Z, diperoleh jumlah sampel sebesar 146,5 responden dengan



tingkat kesalahan sebesar 5%. Setelah dilakukan pembulatan, jumlah sampel akhir yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 150 responden. Uji validitas dilakukan terhadap butir kuesioner yang mengukur gaya kepemimpinan (situasional, transformasional, partisipatif, otokratis, dan coaching) serta KPI karyawan Gen Z. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dengan menggunakan skala Likert 4 poin (1 = sangat tidak setuju hingga 4 = sangat setuju), sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen internal *Human Resource Development* (HRD), termasuk data nilai KPI karyawan Gen Z tahun 2023–2024. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden serta memberikan gambaran distribusi setiap variabel penelitian, yang meliputi nilai rata-rata (mean), standar deviasi, nilai minimum, dan nilai maksimum.

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan kelayakan model regresi yang digunakan. Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data residual berdistribusi normal. Uji multikolinearitas dilakukan untuk menghindari adanya korelasi yang tinggi antarvariabel independen. Selain itu, uji heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan metode Glejser, dan hasilnya menunjukkan bahwa model regresi terbebas dari gejala heteroskedastisitas. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh lebih dari satu variabel independen, yaitu berbagai gaya kepemimpinan, terhadap satu variabel dependen, yakni *Key Performance Index* (KPI) karyawan Generasi Z. Menurut Sugiyono (2018), analisis ini dapat menunjukkan pengaruh masing-masing gaya kepemimpinan baik secara simultan (bersama-sama) maupun secara parsial (individual). Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji F untuk mengetahui apakah variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap KPI. Selanjutnya, uji t digunakan untuk menguji pengaruh parsial masing-masing gaya kepemimpinan terhadap KPI. Sementara itu, koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur sejauh mana seluruh variabel independen mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada KPI.

Hasil

Tabel 1. Profil Data Sampel

Kategori Sampel	Jumlah Karyawan	Tahun Kelahiran	Jumlah Karyawan
Laki-laki	26	1995	11
Perempuan	124	1996	13
Total	150	1997	16
		1998	20
Masa Kerja		1999	14
1-5 tahun	134	2000	16
6-10 tahun	15	2001	23
> 10 tahun	1	2002	20
		2003	10
		2004	4
		2005	3
Unit	Jumlah Karyawan		Jumlah Karyawan
Casemix	6	Laboratory	6
Cleaning Service	4	Laundry	2
CSSD	5	Marketing	1
Customer Service	2	Admission	8
Dietitian	7	Perinatology	4
General Practitioner	9	Outpatient	17
Pharmacy	2	Radiology	4
Physiotherapy	1	Inpatient (1 st Floor)	8
Pharmacy Store	1	Maternity Inpatient	8
Hemodialysis	2	General Pediatric Inpatient	2
ICU	5	General Adult Inpatient	6
IT	1	Medical Record	4



Delivery Room	9	Security	2
Operating Room	7	Emergency Room	9
Cashier	4	VIP & VVIP	4

Kriteria Eksklusi Responden	Jumlah Karyawan
Tahun kelahiran tidak berada dalam rentang 1995–2010	5
Tidak bersedia berpartisipasi sebagai responden	1
Menjawab seluruh item kuesioner dengan pilihan jawaban yang sama	10

Berdasarkan Tabel 1, sebanyak 150 karyawan Generasi Z (Gen Z) menjadi responden dalam penelitian ini, yang berasal dari 30 unit kerja berbeda di Rumah Sakit Umum (RSU) Aulia. Responden terdiri atas 26 karyawan laki-laki dan 124 karyawan perempuan, dengan rentang tahun kelahiran antara 1995 hingga 2005. Sebagian besar responden memiliki masa kerja 1–5 tahun (134 orang), diikuti masa kerja 6–10 tahun (15 orang), dan lebih dari 10 tahun (1 orang). Distribusi responden yang berasal dari unit medis, nonmedis, pelayanan, dan administratif menunjukkan bahwa sampel penelitian ini bersifat representatif dan mencerminkan kondisi karyawan RSU Aulia secara menyeluruh. Adapun kriteria eksklusi meliputi responden yang tidak berada dalam rentang tahun kelahiran Gen Z, tidak bersedia berpartisipasi, serta responden yang mengisi seluruh item kuesioner dengan pilihan jawaban yang sama.

Hasil analisis deskriptif pada variabel gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai rata-rata tertinggi dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan Gen Z di RSU Aulia paling kuat merasakan penerapan kepemimpinan yang menekankan pengaruh inspiratif, perhatian individual, dan motivasi kerja. Gaya kepemimpinan partisipatif juga menunjukkan nilai rata-rata yang relatif tinggi, yang mencerminkan keterbukaan pimpinan dalam melibatkan karyawan Gen Z pada proses komunikasi dan pengambilan keputusan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otokratis memiliki nilai rata-rata terendah, yang menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang bersifat otoriter relatif jarang dirasakan oleh karyawan Gen Z. Sementara itu, gaya kepemimpinan coaching memperoleh nilai yang cukup tinggi, yang menandakan bahwa pimpinan dinilai aktif dalam memberikan bimbingan, umpan balik, serta pendampingan dalam pengembangan profesional karyawan.

Pada variabel dependen, yaitu kinerja karyawan Generasi Z berdasarkan Key Performance Indicator (KPI), hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan Gen Z di RSU Aulia secara umum memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Kondisi ini selaras dengan persepsi positif responden terhadap penerapan gaya kepemimpinan transformasional, partisipatif, dan coaching yang dominan dirasakan dalam lingkungan kerja rumah sakit. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pendekatan kepemimpinan yang suportif dan berorientasi pada pengembangan individu berkontribusi terhadap pencapaian kinerja karyawan.

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian dinyatakan valid. Dengan jumlah responden sebanyak 150 orang, nilai r tabel pada tingkat signifikansi 0,05 adalah sebesar 0,1603. Nilai r hitung masing-masing variabel, yaitu gaya kepemimpinan situasional (0,285), transformasional (0,819), partisipatif (0,828), otokratis (0,748), dan coaching (0,614), seluruhnya lebih besar dibandingkan nilai r tabel. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel mampu mengukur konstruk yang diteliti secara tepat t. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh berbagai gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Gen Z berbasis KPI. Hasil analisis menghasilkan persamaan regresi $Y = 58,873 + 0,990X_1 + 1,045X_2 - 0,972X_3 - 0,068X_4 + 0,465X_5$. Uji simultan (uji F) menunjukkan nilai F hitung sebesar 2,683, yang lebih besar daripada nilai F tabel sebesar 0,8743601922, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap KPI karyawan Generasi Z di RSU Aulia.

Selanjutnya, uji parsial (uji t) dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing gaya kepemimpinan terhadap KPI dengan nilai t tabel sebesar 1,976122494. Hasil uji t menunjukkan bahwa terdapat perbedaan pengaruh antar gaya kepemimpinan terhadap KPI karyawan Gen Z. Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,085 menunjukkan bahwa sebesar 8,5% variasi kinerja karyawan Gen Z dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan yang diteliti, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.



Tabel 2. Peringkat Variabel Gaya Kepemimpinan yang Paling Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di RSU Aulia Berdasarkan KPI Tahun 2023 –2024

Peringkat	Variabel Gaya Kepemimpinan (X)	Koefisien (β)	Interpretasi Pengaruh terhadap Kinerja Karyawan Generasi Z di RSU Aulia Berdasarkan Rata-rata KPI Tahun 2023–2024 (Y)
1	X2. Gaya Kepemimpinan Transformasional	+1,045	Meningkatkan kinerja sebesar 104,5%
2	X1. Gaya Kepemimpinan Situasional	+0,990	Meningkatkan kinerja sebesar 99,0%
3	Tanpa X3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif	-0,972	Meningkatkan kinerja sebesar 97,2% (<i>jika gaya kepemimpinan partisipatif dikurangi</i>)
4	X5. Gaya Kepemimpinan Coaching	+0,465	Meningkatkan kinerja sebesar 46,5%
5	Tanpa X4. Gaya Kepemimpinan Otokratik	-0,068	Meningkatkan kinerja sebesar 6,8% (<i>jika gaya kepemimpinan otokratik dikurangi</i>)

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, dilakukan pemeringkatan variabel gaya kepemimpinan berdasarkan besarnya kontribusi terhadap kinerja karyawan Generasi Z di RSU Aulia yang diukur menggunakan Key Performance Indicator (KPI). Sebagaimana disajikan pada [Tabel 2](#), gaya kepemimpinan transformasional menempati peringkat pertama sebagai gaya kepemimpinan yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Temuan ini menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan yang menekankan inspirasi, motivasi, serta perhatian individual memiliki kontribusi terbesar terhadap capaian kinerja karyawan.

Selanjutnya, gaya kepemimpinan situasional dan gaya kepemimpinan coaching menempati peringkat berikutnya dengan tingkat pengaruh yang lebih rendah dibandingkan kepemimpinan transformasional, namun tetap memberikan kontribusi positif terhadap KPI karyawan Generasi Z. Sementara itu, gaya kepemimpinan partisipatif dan otokratik berada pada peringkat terendah, yang menunjukkan bahwa kedua gaya tersebut memiliki pengaruh yang relatif lebih kecil terhadap kinerja karyawan Generasi Z di RSU Aulia. Pola pemeringkatan ini sejalan dengan temuan ([Gabriel et al., 2022](#)) dan ([Wang et al., 2024](#)) yang menyatakan bahwa Generasi Z cenderung merespons lebih positif gaya kepemimpinan yang bersifat inspiratif dan pengembangan individu dibandingkan pendekatan yang bersifat otoriter.

Tabel 3. Perbandingan Pendekatan Kepemimpinan Partisipatif antara Generasi Milenial dan Generasi Z

Aspek	Generasi Z	Generasi Milenial
Karakteristik Kerja dan Harapan terhadap Pemimpin	Tumbuh dalam era digital dan disruptif; menghargai kecepatan, efisiensi, serta arahan yang jelas. Mengharapkan perhatian individual, partisipasi yang bermakna, dan umpan balik langsung. “Generasi Z menginginkan pemimpin yang memberikan perhatian individual, partisipasi yang bermakna, dan umpan balik langsung” (Seemiller & Grace, 2016).	Terbiasa dengan kerja tim, kolaborasi, dan pengambilan keputusan bersama. Lebih siap terlibat dalam proses tim serta menerima bahwa pengaruh tidak selalu bersifat langsung. “Generasi Milenial menghargai kepemimpinan inklusif yang mendukung kohesi tim dan pengambilan keputusan bersama” (Ng et al., 2010).



Respons terhadap Partisipasi Tim	Bersikap kritis terhadap partisipasi yang tidak jelas atau bersifat simbolis; cenderung cepat kehilangan keterlibatan apabila pendapat mereka tidak benar-benar digunakan. Mengharapkan transparansi dan kolaborasi yang autentik. “Keterlibatan simbolis dengan cepat dikenali dan ditolak oleh Generasi Z. Mereka mengharapkan transparansi dan kolaborasi yang autentik” (Schroth, 2019).*	Lebih toleran terhadap struktur organisasi; tetapi terlibat dalam proses partisipatif yang berjalan secara bertahap. Menghargai keberlanjutan dibandingkan hasil yang instan. “Generasi Milenial menerima lingkungan partisipatif yang terstruktur dan bersedia menunggu hingga kontribusi mereka memberikan dampak” (Howe & Strauss, 2009).*
Dampak terhadap Disiplin dan Produktivitas	Tanpa keterlibatan yang bermakna dan umpan balik yang cepat, disiplin dan motivasi dapat menurun. Oleh karena itu, diperlukan pemimpin yang tidak hanya mengarahkan, tetapi juga berperan sebagai pelatih (coach). “Tanpa bimbingan dan umpan balik yang terstruktur, Generasi Z dapat kehilangan keterlibatan dalam lingkungan kepemimpinan partisipatif” (Francis & Hoefel, 2018).	Kepemimpinan partisipatif meningkatkan loyalitas dan keterlibatan kerja dengan menumbuhkan rasa memiliki serta tujuan bersama. “Kepemimpinan partisipatif meningkatkan kepuasan kerja Generasi Milenial dengan memperkuat rasa kebersamaan dan nilai diri” (Ng et al., 2010).*
Peran Teknologi dalam Proses Partisipatif	Generasi Z sangat terbiasa menggunakan alat kolaborasi digital (seperti Trello, Microsoft Teams, dan aplikasi umpan balik). Tanpa dukungan teknologi tersebut, kepemimpinan partisipatif cenderung dirasakan lambat dan kurang menarik. “Generasi Z menuntut kepemimpinan yang mengintegrasikan perangkat digital untuk komunikasi dan kolaborasi yang lebih efektif” (Stillman & Stillman, 2018).	Generasi Milenial bersifat lebih fleksibel dalam penggunaan format digital maupun tradisional, serta mampu berpartisipasi secara efektif dalam berbagai konteks kerja. “Generasi Milenial dapat beradaptasi dengan baik pada lingkungan partisipatif baik berbasis teknologi maupun tradisional” (Howe & Strauss, 2009).*

Hasil perbandingan pendekatan kepemimpinan partisipatif antara Generasi Milenial dan Generasi Z disajikan pada [Tabel 3](#). Berdasarkan tabel tersebut, Generasi Z menunjukkan tingkat persepsi yang lebih tinggi terhadap penerapan kepemimpinan partisipatif dibandingkan Generasi Milenial. Hal ini tercermin dari penilaian yang lebih positif terhadap keterlibatan pimpinan dalam proses komunikasi dua arah, pemberian kesempatan untuk menyampaikan pendapat, serta pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Perbedaan persepsi ini menunjukkan adanya variasi karakteristik generasi dalam merespons pendekatan kepemimpinan partisipatif di lingkungan kerja rumah sakit. Temuan ini sejalan dengan karakteristik Generasi Z yang cenderung mengharapkan keterbukaan, kolaborasi, dan partisipasi aktif dalam lingkungan kerja ([Seemiller & Grace, 2016; Schroth, 2019](#)). Dengan demikian, hasil perbandingan ini memberikan gambaran empiris mengenai perbedaan respons generasi terhadap pendekatan kepemimpinan partisipatif di RSU Aulia.



Pembahasan

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara keseluruhan memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan Generasi Z di Rumah Sakit Umum Aulia yang diukur menggunakan rata-rata *Key Performance Index* (KPI) tahun 2023–2024. Nilai konstanta positif sebesar 58,873 mengindikasikan bahwa ketika seluruh variabel gaya kepemimpinan berada pada kondisi minimum, kinerja karyawan tetap berada pada tingkat dasar yang relatif baik. Temuan ini menguatkan pandangan bahwa kinerja Generasi Z tidak semata-mata ditentukan oleh satu gaya kepemimpinan tertentu, melainkan merupakan hasil interaksi berbagai faktor organisasi dan individual. Hasil ini sejalan dengan telaah sistematis terhadap 259 artikel periode 2019–2023 oleh ([Wasserbauer & Saputra, 2024](#)) yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan prediktor signifikan kinerja Generasi Z di berbagai sektor industri, terutama gaya kepemimpinan yang bersifat kolaboratif dan berorientasi pada pengembangan individu.

Secara parsial, gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan pengaruh positif paling kuat terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Temuan ini menegaskan bahwa kemampuan pemimpin dalam mengartikulasikan visi, memberikan motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, serta perhatian individual merupakan faktor penting dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja Generasi Z di lingkungan rumah sakit. Hasil ini konsisten dengan penelitian ([AbdELhay et al., 2025](#)) pada perawat Generasi Z yang menunjukkan bahwa empat dimensi kepemimpinan transformasional (*idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*) berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja dan retensi. Temuan serupa juga dilaporkan oleh ([Gabrieletal., 2022](#)) dalam studi multi-kasus di industri perhotelan Malaysia, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong inovasi dan keterikatan kerja karyawan Generasi Z. Dalam konteks RSU Aulia, kepemimpinan transformasional menjadi relevan karena mampu menciptakan makna kerja dan rasa kontribusi yang dibutuhkan oleh Generasi Z.

Gaya kepemimpinan situasional juga menunjukkan hubungan positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Hal ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan, kompetensi, dan motivasi karyawan sangat sesuai dengan karakteristik lingkungan rumah sakit yang dinamis dan kompleks. Temuan ini sejalan dengan penelitian mixed-method oleh ([Santos Ara Bella Fiona Letal., 2023](#)) di Filipina yang menemukan hubungan signifikan antara kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan. Selain itu, scoping review oleh ([Wang et al., 2024](#)) pada bidang keperawatan menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional yang adaptif mampu meningkatkan kualitas klinis dan hasil evaluasi kinerja, terutama pada tenaga kerja muda. Gaya kepemimpinan coaching dalam penelitian ini juga berkorelasi positif dengan kinerja karyawan Generasi Z, meskipun dengan tingkat pengaruh yang lebih moderat. Temuan ini mendukung pandangan bahwa Generasi Z merespons secara positif pendekatan kepemimpinan yang menekankan pembinaan, umpan balik berkelanjutan, dan pengembangan karier. ([Ayoade, 2023](#)) dalam Forbes Coaches Council menegaskan bahwa kepemimpinan berbasis coaching efektif dalam menumbuhkan growth mindset dan meningkatkan produktivitas generasi muda. Studi konseptual oleh ([Hart, 2025](#)) juga menunjukkan bahwa praktik coaching dan umpan balik berkelanjutan mampu menurunkan tingkat turnover karyawan Generasi Z secara signifikan. Dalam konteks rumah sakit, pendekatan coaching berperan penting dalam meningkatkan capaian KPI yang berkaitan dengan penyelesaian tugas, kualitas pelayanan, dan inovasi.

Sebaliknya, gaya kepemimpinan otokratis menunjukkan hubungan negatif terhadap kinerja karyawan Generasi Z, yang mengindikasikan bahwa semakin berkurangnya unsur kepemimpinan otoriter, semakin meningkat kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan tinjauan pustaka oleh ([Dianawati et al., 2025](#)) yang menyatakan bahwa kepemimpinan otoriter cenderung menurunkan kreativitas, keterlibatan kerja, dan kepuasan kerja Generasi Z. Studi “*Gen-Z Effect*” oleh ([Md Parvez Ahmed et al., 2024](#)) juga menegaskan bahwa gaya kepemimpinan otokratis dan transaksional dianggap kurang relevan bagi Generasi Z karena generasi ini lebih menghargai otonomi, inklusivitas, dan ruang untuk berkembang. Oleh karena itu, pengurangan praktik kepemimpinan otoriter menjadi strategi yang selaras dengan karakteristik kerja Generasi Z. Menariknya, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif justru memiliki hubungan negatif terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Temuan ini tampak bertentangan dengan sebagian besar literatur yang menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif meningkatkan keterlibatan dan kinerja. Namun, hasil ini dapat dijelaskan melalui konteks organisasi rumah sakit yang menuntut pengambilan keputusan cepat dan tingkat akurasi tinggi. ([Brown, 2025](#)) dari Niagara Institute menekankan



bahwa meskipun Generasi Z menyukai partisipasi dan inklusivitas, mereka tetap membutuhkan batasan yang jelas serta kepemimpinan yang tegas. Dalam situasi berisiko tinggi seperti pelayanan klinis, partisipasi yang berlebihan dapat memperlambat pengambilan keputusan dan menurunkan efisiensi KPI.

Selain itu, beberapa faktor kontekstual dapat menjelaskan rendahnya efektivitas kepemimpinan partisipatif. Pertama, keterbatasan waktu dan tekanan kerja di rumah sakit dapat membuat proses partisipatif menjadi tidak optimal. Kedua, adanya fenomena partisipasi semu (pseudo-participation), yaitu pelibatan karyawan yang bersifat simbolis dan tidak benar-benar memengaruhi keputusan, dapat menurunkan motivasi Generasi Z yang sangat peka terhadap ketidakulusan organisasi ([Hartono & Soerjanto, 2024](#); [Schroth, 2019](#)). Ketiga, Generasi Z tetap membutuhkan arahan yang jelas, struktur, dan umpan balik konkret meskipun menghargai keterlibatan ([Francis & Hoefel, 2018](#)). Keempat, keterbatasan pengalaman dan kepercayaan diri pada sebagian karyawan Gen Z dapat membuat mereka belum siap terlibat secara penuh dalam pengambilan keputusan strategis ([Schroth, 2019](#)). Dengan mempertimbangkan karakteristik tersebut, kepemimpinan partisipatif yang efektif bagi Generasi Z di lingkungan rumah sakit seharusnya bersifat selektif dan kontekstual. Partisipasi perlu bersifat nyata dan bermakna, disertai komunikasi dua arah yang terbuka, kolaborasi yang terarah, umpan balik rutin, serta dukungan teknologi digital ([Seemiller & Grace, 2016](#); [Stillman & Stillman, 2018](#)). Pendekatan ini memungkinkan Generasi Z untuk merasa dihargai tanpa mengorbankan efisiensi dan keselamatan pelayanan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Namun, nilai koefisien determinasi (R^2) yang relatif kecil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan hanya menjelaskan sebagian kecil variasi kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor lain, seperti lingkungan kerja, motivasi, kepuasan kerja, pemanfaatan teknologi, dan budaya organisasi ([Nelson & Gina J, 2020](#); [Rinanto et al., 2024](#)). Oleh karena itu, meskipun gaya kepemimpinan terbukti signifikan secara statistik, intervensi peningkatan kinerja karyawan Generasi Z di RSU Aulia perlu dilakukan secara komprehensif. Faktor-faktor lain seperti disiplin dan lingkungan kerja ([Rinanto et al., 2024](#)), motivasi dan kepuasan kerja ([Andreza et al., 2024](#)), pelatihan dan pengembangan karier ([Adhelita, 2024](#)), budaya organisasi ([Sarah et al., 2025](#)), work-life balance dan kesejahteraan ([AbdELhay et al., 2025](#)), keamanan psikologis ([Journal of Patient Safety, 2024](#)), mentoring lintas generasi ([Wang et al., 2024](#)), serta kompensasi dan kejelasan jalur karier ([Wulandari & Km, 2024](#)) perlu diteliti lebih lanjut guna memperoleh gambaran yang lebih utuh mengenai determinan kinerja karyawan Generasi Z.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan situasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Generasi Z di RSU Aulia berdasarkan rata-rata Key Performance Indicator (KPI) tahun 2023–2024. Kepemimpinan transformasional menjadi gaya yang paling dominan melalui pemberian visi, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, sedangkan kepemimpinan situasional berperan dalam menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dengan tingkat kesiapan dan karakteristik karyawan Generasi Z. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otokratis serta penerapan kepemimpinan partisipatif yang tidak kontekstual cenderung kurang efektif dalam meningkatkan kinerja. Meskipun gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan, kontribusinya masih terbatas, sehingga peningkatan kinerja karyawan Generasi Z di RSU Aulia perlu didukung oleh faktor lain di luar kepemimpinan, seperti lingkungan kerja, pengembangan kompetensi, budaya organisasi, dan kesejahteraan kerja.

Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam publikasi artikel ini. Seluruh proses penelitian, analisis, dan interpretasi dilakukan secara independen, tanpa adanya hubungan finansial, personal, maupun kelembagaan yang dapat memengaruhi atau menimbulkan bias terhadap hasil penelitian.

Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Rumah Sakit Umum Aulia, Jakarta, atas izin dan kesempatan yang diberikan untuk melaksanakan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada para dosen dan pembimbing akademik Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit, Fakultas Pascasarjana, Universitas Respati Indonesia, atas bimbingan, arahan, dan dukungan yang sangat berharga selama proses penelitian. Penulis juga mengucapkan terimakasih kepada



seluruh responden atas kerja samadan partisipasi yang tulus dalam penelitian ini. Ucapan terima kasih khusus disampaikan kepada rekan-rekan serta keluarga atas dukungan, semangat, dan motivasi yang terus diberikan selama penyusunan hingga penyelesaian penelitian ini.

Pendanaan

Penelitian ini sepenuhnya didanai oleh penulis secara mandiri. Tidak terdapat dukungan pendanaan eksternal, hibah, maupun sponsor institusional dalam pelaksanaan penelitian maupun penyusunan naskah ini.

Daftar Pustaka

- AbdELhay, E. S., Taha, S. M., El-Sayed, M. M., Helaly, S. H., & AbdELhay, I. S. (2025). Nurses retention: The impact of transformational leadership, career growth, work well-being, and work-life Balance. *BMC Nursing*, 24(1), 148. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02762-1>
- Adhelita, E. (2024). Pengaruh Prespektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan Terhadap Kinerja Pegawai Rsud Dr.M. Soewandhi Studi Menggunakan Balanced Scorecard. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(5), 4053–4073. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i5.11617>
- Andreza, Tamtomo, D., & Murti, B. (2024). Analysis of Factors Associated with Work Performance of Inpatient Nurse in Dr. Wahidin Sudirohusodo Hospital, Makassar, Indonesia. *Journal of Health Policy and Management*, 9(1), 52–66. <https://doi.org/10.26911/thejhp.2024.09.01.06>
- Ayoade, A. (2023). *Coaching Strategies For Effective Management Of Gen Z*. Forbes. <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2023/08/21/coaching-strategies-for-effective-management-of-gen-z/>
- Brown, G. (2025). *Understanding the Gen Z Perspective as a Manager: How to Lead Gen Z Effectively*. <https://www.niagarainstitute.com/blog/how-gen-z-is-reshaping-leadership-expectations-in-the-workplace>
- Dianawati, R., Ningrum, L. E. C., Hadi, S., Nurhadi, D., Widiyanti, W., & Sutoto, Y. (2025). Exploring Leadership Styles and Their Impact on Innovation in TVET: Insights from a Systematic Analysis. *IJORER : International Journal of Recent Educational Research*, 6(1), 183–205. <https://doi.org/10.46245/ijorer.v6i1.750>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). ‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>
- Gabriel, O. D., Alwi, C. D. T. V. D., Jayang, E. A., & Wai, S. L. C. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Generation Z Employee Retention and Innovative Behaviour: A Case of Malaysian Hotel Industry. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(4), 35–53. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v9i4.3667>
- Hart, G. (2025). Conceptual Explorations Of Employee Coaching For Generation Z Sales Professionals. *Land Forces Academy Review*, 30(1), 118–133. <https://doi.org/10.2478/raft-2025-0012>
- Hartono, R., & Soerjanto, S. (2024). Improving Employee Performance Through the Role of Employee Trust by Considering Employee Engagement and Organizational Culture. *Majalah Ilmiah Bijak*, 21(2), 252–259. <https://doi.org/10.31334/bijak.v21i2.3039>
- Md Parvez Ahmed, Md Arif, Abdullah Al Mamun, Fuad Mahmud, Tauhedur Rahman, Md Jamil Ahmmed, Sanjida Nowshin Mou, Roy, P. A., Muhammad Shoyaibur Rahman Chowdhury, & Md Kafil Uddin. (2024). A Comparative Study of Machine Learning Models for Predicting Customer Churn in Retail Banking: Insights from Logistic Regression, Random Forest, GBM, and SVM. *Journal of Computer Science and Technology Studies*, 6(4), 92–101. <https://doi.org/10.32996/jbms.2024.6.4.12>
- Nelson, N., & Gina J. (2020). *Strategies to Reduce Workplace Bullying in the Pharmaceutical Industry—ProQuest*. <https://www.proquest.com/openview/2958c910318a899dc6ecf7494fc404ac/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Rinanto, F. D., Cik, A., Digidowiseiso, K., & Shamsudin, Mohd. S. (2024). The Effect of Discipline and Physical Work Environment on the Performance of Nurses RSUD Budhi Asih: (Case Study at Budhi Asih Hospital, East Jakarta). *International Journal of Social Service and Research*, 4(02), 466–473. <https://doi.org/10.46799/ijssr.v4i02.723>
- Santos Ara Bella Fiona L, G, L. B. L., Airene, P., Rose, L. J., & Rose, L. A. (2023). Situational Leadership Style and the Employee Performance: A Sequential-Explanatory Study. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 3(3), 751–756. *JNEP Volume 04 No.04 2025* | 37



<https://www.multiresearchjournal.com/arclist/list-2023.3.3/id-1310?utm>

Sarah, H., Sjahri, E., & Patisina. (2025). The Influence Of Work Culture And Work Discipline On Employee Performance At Advent Hospital Medan. *International Journal of Science, Technology & Management*, 4(5), 1340–1350. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v4i5.926>

Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>

Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z Goes to College*. John Wiley & Sons. https://books.google.co.id/books/about/Generation_Z_Goes_to_College.html?hl=id&id=xjDvCQAAQBAJ&redir_esc=y

Stillman, D., & Stillman, J. (2018). *Generasi Z: Memahami Karakter Generasi Baru yang Akan Mengubah Dunia Kerja*. Gramedia Pustaka Utama. https://books.google.co.id/books/about/Generasi_Z_Memahami_Karakter_Generasi_Ba.html?id=QyXezwEACAAJ&redir_esc=y

Wang, X., Liu, Y., Peng, Z., Li, B., Liang, Q., Liao, S., & Liu, M. (2024). Situational leadership theory in nursing management: A scoping review. *BMC Nursing*, 23(1), 930. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02582-9>

Wasserbauer, M., & Saputra, F. (2024). Factors Affecting Generation Z Employee Performance: Analysis of Organizational Culture, Leadership Style and Information Technology. *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, 2(4), 1116–1126. <https://doi.org/10.38035/ijam.v2i4.636>

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*, 8th edition. https://www.researchgate.net/publication/323294985_Leadership_in_Organizations_8th_edition